

Plattformökonomie als Game-Changer

Wie Digitale Plattformen unsere Wirtschaft verändern

Eine strategische Analyse von Prof. Dr. Nils Herda, Dr. Kerstin Friedrich, Prof. Dr. Stefan Ruf

Der folgende Beitrag analysiert die Mechanismen und Erfolgsfaktoren der Digitalökonomie und vergleicht sie mit dem Geschäftsmodell der klassischen Wirtschaft. Hier werden Regeln benannt, wonach Digitale Plattformen funktionieren. Dieses Wissen ist heute zwingend notwendig für Unternehmen, die auch zukünftig erfolgreich bestehen wollen. In diesem Kontext wird auch die Bedeutung der Mewes-Strategie analysiert und eingeordnet.

Stark gekürzte Version! Den gesamten sehr lesenswerten Beitrag mit weiteren Inhalten und Beispielen gibt es als E-Book unter www.strategie.net/herda

I. Die Plattformökonomie

Es gab bereits Ende der 1990er bis Anfang der 2000er Jahre mit der „New Economy“ einen ersten technologisch motivierten Angriff auf klassische Geschäftsmodelle der „Old Economy“ (Slogan: „from bricks to clicks“). Junge Technologieunternehmen, sogenannte „Dotcom-Unternehmen“, wurden mit sehr viel Risikokapital (Venture Capital) ausgestattet, um auf Basis einer ersten Kommerzialisierung des Internets – mit großen Visionen – neue Geschäftsmodelle zu etablieren, was mit dem Platzen der Technologieblase, die sich längst von der Realwirtschaft abgekoppelt hatte, endete. (vgl. [27, S. 23ff.]; ebenso [30, S. 20ff.])

Die meisten Unternehmen der Dotcom-Ära sind inzwischen Geschichte, aber einige haben sich doch nachhaltig etabliert. Ein Beispiel wäre Amazon, das bereits 1995 von Jeff Bezos mit der Vision eines elektronischen Buchgeschäfts gegründet wurde, womit er dann tatsächlich die Disruption des klassischen Buchhandels einleitete. (...) (vgl. [10, S. 33ff.]) (...)

Inzwischen befinden wir uns im digitalen Zeitalter und die Kommerzialisierung des Internets scheint tatsächlich eine Disruption klassischer Geschäftsmodelle einzuläuten. Im Zentrum der digitalen Ökonomie stehen nun Digitale Plattformen, die von Gartner als ein weltweiter Megatrend der digitalen Ökonomie bezeichnet werden und die das zentrale Geschäftsmodell im digitalen Zeitalter darstellen. (vgl. [7])

Digitale Plattformen stehen als zentrales Geschäftsmodell im Mittelpunkt der digitalen Ökonomie.

Digitale Plattformen wie Google (Alphabet Inc.), Amazon, Facebook und Apple dominieren dabei mit ihrer dominanten Marktstellung diese Plattformökonomie, die daher auch als „GAFA-Ökonomie“ bezeichnet wird. Ihr Vorsprung am Markt und ihre enorme Finanzkraft deuten inzwischen auf eine monopolartige Stellung, die auf eine weltweit hohe Anzahl von Usern und ihrer Daten zurückgeht. (vgl. [10])

Inzwischen haben diese Technologieunternehmen – bezogen auf die Marktkapitalisierung – die klassischen

Industrien deutlich überholt und das in verhältnismäßig kurzer Zeit, vgl. die Entwicklung seit 1990 in Abbildung 1.

(...) In der Konsequenz stehen Unternehmer heute vor der Fragestellung, ob ihr Geschäftsmodell wirklich nachhaltig ist und im digitalen Zeitalter noch bestehen kann. (...) Im Unterschied zum vergangenen stabilen Industriezeitalter bis in die 1990er Jahre handelt es sich (...) in dem Fall der Plattformökonomie nicht bloß um eine „technologische Innovation“, sondern um eine alles verändernde „Geschäftsmodelldisruption“, für die bislang Erfahrungswerte und Strategien fehlen. (vgl. [14, S. 29f.]; ebenso [16, S. 83f.]) (...)

II. Architektur und Funktionsweise

(...) Digitale Plattformen stellen nun ein Geschäftsmodell dar, das mittels Informationstechnologie einen zweiseitigen Markt abbildet und wertschöpfende Interaktionen zwischen externen Herstellern und Kunden ermöglicht, vgl. Abbildung 2.

Ihre Kernfunktionen bestehen darin, erstens in einer offenen Infrastruktur einen einfachen Zugang für die Inter-



Abb. 1: Die wertvollsten US-amerikanischen Unternehmen anhand ihrer Marktkapitalisierung im Zeitvergleich (Quelle: In Anlehnung an [29])

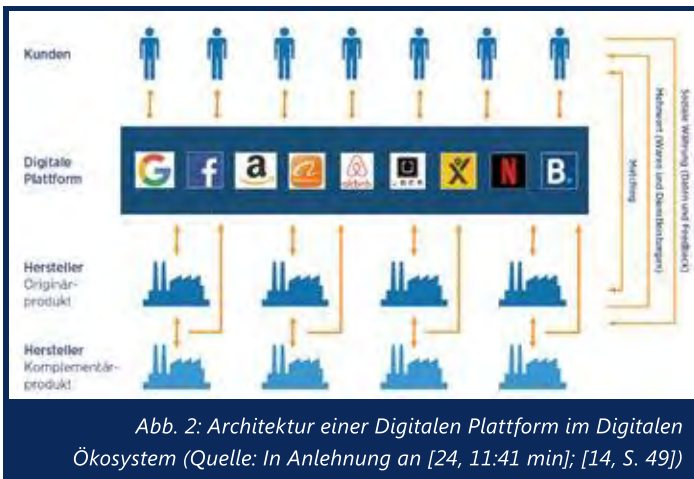


Abb. 2: Architektur einer Digitalen Plattform im Digitalen Ökosystem (Quelle: In Anlehnung an [24, 11:41 min]; [14, S. 49])

aktionspartner anzubieten, zweitens Geschäftsregeln sowie Standards festzulegen und drittens das „Matching“ zu realisieren. Dabei werden zunächst Informationen ausgetauscht und dann erfolgt die Bereitstellung von Waren und Dienstleistungen gegen Bezahlung in Form einer Währung. (vgl. [14, S. 17])

Damit die Plattform funktioniert, müssen alle Interaktionspartner einen stetigen Nutzen haben.

(...) Das Zusammenspiel zwischen Kunden, Herstellern, den Betreibern der Plattform und weiteren Partnern (die als Provider etwa zusätzliche Anwendungen bereitstellen) nennt man ein „Digitales Ökosystem“, wobei der Plattformbetreiber selbst durchaus auch als Hersteller und somit Anbieter fungieren kann. (vgl. [3])

Dieses Digitale Ökosystem ist vor allem durch Netzwerkeffekte gekennzeichnet. Je mehr Nachfrager (Kunden) die Plattform nutzen, umso mehr Hersteller (Anbieter) werden auch auf der Plattform vertreten sein. Zusätzliche Netzwerkeffekte kommen durch Anbieter von Komplementärprodukten zu den eigentlichen Produkten, was die Platt-

Masse erreicht, so werden die möglichen Kommunikationsverbindungen stark wachsen und durch diese Wertsteigerung wiederum die Anzahl der Nutzer exponentiell zunehmen.

Damit wird aber auch deutlich, dass ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Etablierung und das Wachstum einer Digitalen Plattform für den Betreiber der Plattform darin besteht, dass alle Interaktionspartner einen stetigen Nutzen haben. Würde nur eine Seite einen Vorteil erhalten, so würde das Prinzip des zweiseitigen Marktes nicht funktionieren.

Ein weiteres Kennzeichen ist der Wegfall sogenannter „Gatekeeper“ im Gegensatz zu klassischen Märkten. Während ein Verlag etwa Manuskripte auswählt und diese dann als Bücher auf den Markt bringt, entscheiden die Nutzer in der Plattformökonomie selbst. Auf

form wiederum noch attraktiver macht und dann die Anzahl der Nachfrager erhöht. Dieses Prinzip kann am Beispiel der Anzahl Nutzer visualisiert werden, vgl. Abbildung 3. Wird dabei eine kritische

der Kindle-Plattform von Amazon kann beispielsweise jeder ein Buch veröffentlichen und die Community der User bewertet diese per Feedback-Systematik, was wiederum ein datenbasiertes Auswahlkriterium für andere User darstellt. (vgl. [21, S. 19])

Für die Etablierung einer neuen Digitalen Plattform müssen drei zentrale Erfolgsfaktoren koordiniert werden. So müssen mittels „Pull Effekt“ genügend Kunden auf die Plattform gelockt werden und ihr Interesse kontinuierlich aufrechterhalten werden, was den meisten Plattformen erfahrungsgemäß allerdings schon nicht gelingt. Dann ist eine „einfache Interaktion“ über die Benutzungsschnittstelle ohne Barrieren zu gewährleisten, damit der Interaktionsaustausch für die Partner so einfach wie möglich ist, wie etwa das einfache Hochladen eines Fotos mittels Facebook-App auf dem Smartphone.

Schließlich muss das „Matching“ für den Austausch von Gütern und Dienstleistungen zwischen den Partnern leistungsfähig sein, dazu gehören umfangreiche sowie aussagekräftige Daten, Filter und Suchalgorithmen etc. Beispielsweise zieht die Videoplattform YouTube ihre Nutzer mittels Pull-Effekt

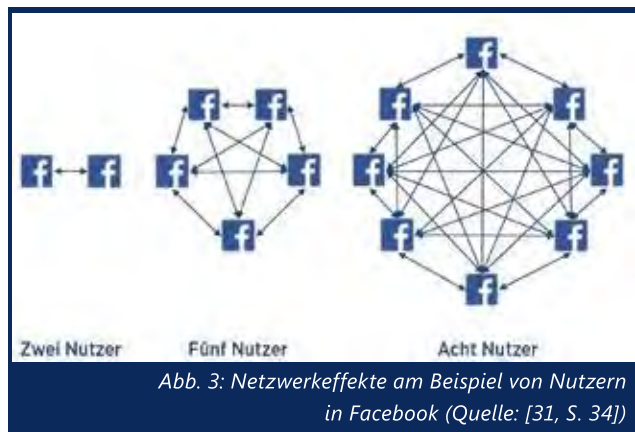


Abb. 3: Netzwerkeffekte am Beispiel von Nutzern in Facebook (Quelle: [31, S. 34])

sehr stark an, bietet eine einfache Interaktion samt leistungsfähiger Suche. (vgl. [2, S. 55ff.]; ebenso [21, S. 53ff.]) (...) Da Digitale Plattformen über internetbasierte IT-Systeme realisiert werden, bieten sie enorme Vorteile: So ist es heute sehr einfach, diese technisch zu skalieren, um weltweit immer mehr Nutzer zu adressieren. (...)

Bei einer kritischen Masse an Nutzern können zudem geringe Transaktionskosten realisiert werden. Zudem ermöglicht das Generieren und Speichern von Daten (wie etwa die Transaktionshistorie bei Amazon oder die Statusaktualisierungen bei Facebook) den Aufbau eines enormen Wissens über die Interaktionspartner, was wiederum für zielgruppenspezifische Monetarisierungsstrategien (wie etwa der Verkauf zielgruppenspezifischer Daten an Werbepartner) genutzt werden kann.

Insgesamt lässt sich konstatieren, dass klassische Unternehmen die Wertschöpfung mittels ihrer Produktionsfaktoren vornehmen, während die Digitale Plattform die Wertschöpfung durch das Management der Interaktionen realisiert. (...)

III. Systematisierung Digitaler Plattformen (...)

IV. Digitale Plattformen im Vergleich zu klassischen Pipeline-Unternehmen

Beim Vergleich der Digitalen Plattformen mit klassischen Unternehmen fallen in Hinblick auf die originäre Aufgabe der „Wertschöpfung“ deutliche Unterschiede auf.

Ein klassisches Unternehmen, etwa aus der Industrie, arbeitet mit einer linearen Wertschöpfung. Ausgehend vom Rohmaterial des Lieferanten wird in definierten Schritten das Endprodukt gefertigt und an den Kunden verkauft, vgl. hierzu das Wertschöpfungskettenmodell von Porter in Abbildung 7.

(...) Die Digitalen Plattformen dagegen transformieren diese linearen Wertschöpfungsketten in die Digitalen Ökosysteme. Sie verfügen in der Regel nicht über die klassischen Produktionsfaktoren, weswegen diese Geschäftsmodelle der digitalen Ökonomie auch als „Asset-light Geschäftsmodelle“ bezeichnet werden. Ihr Fokus umfasst auch nicht nur die Zielgruppe der Kunden, sondern als zwei- oder mehrseitiger Markt auch die Zielgruppe der Anbieter.

Während die Pipeline-Anbieter sich auf die stetige Optimierung ihrer Pipeline konzentrieren, um effizienter zu werden, fokussiert eine Digitale Plattform

primär auf den Matching-Algorithmus zur friktionslosen Verbindung von Anbietern und Nachfragern. Auf diese Weise können sie sehr viel schneller, zudem grenzkostenarm und risikolos skalieren und damit ein auf das Erreichen der kritischen Masse ausgerichtetes Wachstum realisieren. (vgl. [L8, S. 48ff.])

Digitale Plattformen transformieren die linearen Wertschöpfungsketten in die Digitalen Ökosysteme.

Die Unterschiede erklären auch, wie diese beiden Unternehmenstypen gesteuert werden. Führungskräfte in Pipeline-Unternehmen nutzen typische Kennzahlen wie Cashflow, Lagerumschlag, Gewinnspannen oder Betriebskosten. Den Erfolg Digitaler Plattformen misst man über ganz andere Kennzahlen wie etwa Quote aktiver User, Wachstumsraten aktiver User, Rate erfolgreicher Interaktionen oder auch die Matching-Qualität des Suchalgorithmus. (vgl. [21, S. 187ff.])

V. Ökonomische Analyse

(...) Die Plattform [übernimmt] im Ökosystem den für Pipeline-Unternehmen so entscheidenden Kundenkontakt. Die vertrieblich relevanten Alleinstellungsmerkmale und immaterielle Werte wie eine erfolgreich eingeführte Marke können so auf einer Digitalen Plattform an Bedeutung verlieren, die möglicherweise erst über eine soziale Währung wie kundenseitige Produktbewertungen neu „aufgeladen“ werden müssen.

Hersteller und weitere Anbieter im Ökosystem müssen zudem beachten, dass durch die (erzwungene) Preistransparenz tendenziell eine Preissenkungsspirale in Gang gesetzt wird. Somit verlagern sich die Wohlstandsgewinne eher weg von den Herstellern hin zu den Kunden einerseits und den Plattformbetreibern andererseits. (vgl. [25]) (...)



Abb 7: Wertschöpfungskette eines klassischen Pipeline-Unternehmens (Quelle: [23], S. 64)

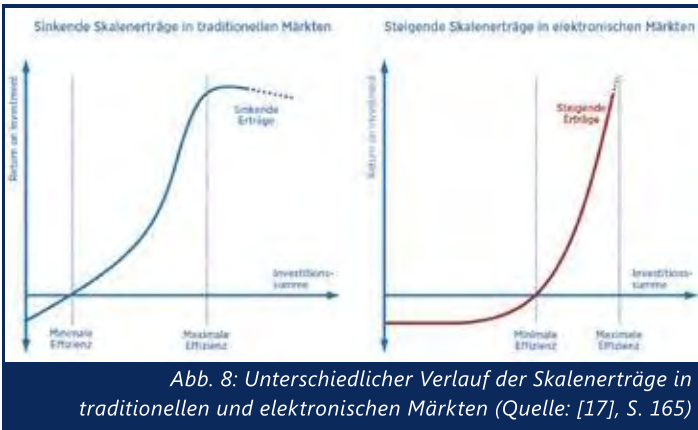


Abb. 8: Unterschiedlicher Verlauf der Skalenerträge in traditionellen und elektronischen Märkten (Quelle: [17], S. 165)

Digitale Plattformen können ein sehr hohes Wachstum realisieren. Das liegt zunächst daran, dass sie letztendlich rein über IT-Systeme realisiert werden. (...) Zudem verfügen die Plattformen aus ökonomischer Sicht ja bewusst nicht über die materiellen Produktionsfaktoren. Die Wertschöpfung wird somit entkoppelt, die Kapitalbindung gesenkt und wesentliche Risiken an Dritte ausgelagert.

Die Wertschöpfung wird entkoppelt, die Kapitalbindung gesenkt und Risiken werden an Dritte ausgelagert.

Daraus resultiert der bereits in der New Economy erkannte Verlauf zunehmender Skalenerträge in elektronischen Märkten, was auch als „Brian Arthur’s Law“ bekannt ist, vgl. Abbildung 8. Digitale Plattformen können den Netzwerkeffekt ausnutzen und davon profitieren, dass sie grenzkostenarm skalieren können.

Ist dann eine kritische Masse an Produkten, Interaktionspartnern und Transaktionen erreicht, so können dauerhaft zunehmende Skalenerträge erreicht werden, die die ursprünglichen Anlaufkosten überproportional und stetig wachsend überkompensieren (Hockey-Stick-Effekt). Traditionelle Pipeline-Unternehmen haben dagegen eine Grenze maximaler Ef-

izienz, ab der die Skalenerträge abnehmen. (vgl. [17, S. 161ff.]; ebenso [13, S. 23ff.])

Eine weitere wesentliche Veränderung der digitalen Ökonomie, die Digitale Plattformen ausnutzen können, stellt die Theorie des „Long Tail“ dar, das der Chefredakteur des Magazins „Wired“, Chris Anderson, erstmals beschrieb, vgl. Abbildung 9. (...) So wird ein typischer Einzelhändler mit einem stationären Ladengeschäft bisher vermutlich den Großteil seines Umsatzes mit tendenziell wenigen A-Produkten (Short Head) realisieren, die seltener nachgefragten C-Produkte wird er somit eher vermeiden wollen.

Bei digitalen Gütern, wie etwa Musik auf der iTunes-Plattform oder bei Spotify, gibt es aber lediglich marginale Lager- oder Kapitalbindungskosten. Daher ist es wiederum für digitale Anbieter attraktiv, genau diese überaus große Menge von C-Artikeln am Markt anzubieten, da sie sich ja betriebswirtschaftlich nicht negativ auswirken.

Vielmehr entwickeln diese insgesamt eine enorme Anziehungskraft für die Kundenseite, da sich viele Nutzer – über einen zentralen, einfachen Suchalgorithmus – in vielen Nischen bedienen können (Long-Tail), was wieder-

rum höchst attraktiv ist für die große Menge kleiner Anbieter, auch ihre eher selten nachgefragten Produkte auf der Plattform anzubieten.

VI. Strategische Analyse

Die vorgestellten Prinzipien der digitalen Plattformökonomie werden nun mit den strategischen Erkenntnissen der Mewes-Strategie verglichen, die von Systemforscher Wolfgang Mewes bis in die 1970er Jahre entwickelt worden ist. Mewes hat frühzeitig die Bedeutung einer zielgruppenadäquaten Strategie für Wachstum und nachhaltigen Erfolg von Unternehmen erkannt, die auf zentrale Engpässe hin ausgerichtet ist. Die auf der Kybernetik basierende Strategielehre setzt dabei konsequent auf die naturgesetzlichen Prinzipien einer ganzheitlichen Spezialisierung und der synergetischen Kooperation. (vgl. [9]; ebenso [18]) (...)

In einem **ersten Schritt** werden die Digitalen Plattformen aus Unternehmenssicht analysiert. (...) Wenn man Digitale Plattformen aus kybernetischer Sicht analysiert, so zeigt sich, dass diese Unternehmen als zwei- oder mehrseitige digitale Marktplätze prinzipiell nur immateriell mit ihrer Umwelt interagieren. Somit fallen Betrieb und Vermarktung der digitalen IT-Plattform als betriebliche Leistungserstellung mit in das Aufgabenportfolio des Informationssystems. Das klassische produzierende Basissy-

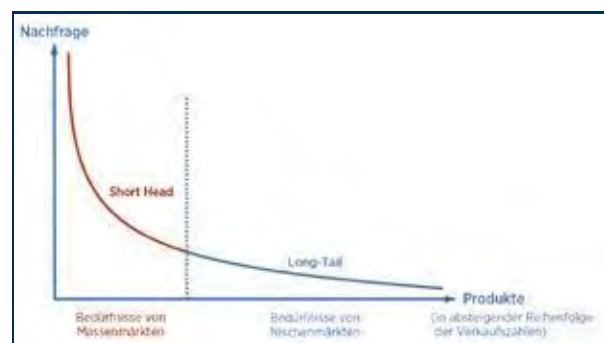


Abb. 9: Der Long-Tail-Effekt immaterieller Güter auf Digitalen Plattformen (Quelle: In Anlehnung an [31, S. 63]; ebenso [1, S. 63ff.] ▶

stem, in dem Menschen und Maschinen materiell und somit auf Basis von „Nicht-Informationen“ arbeiten, entfällt somit.

In einem **zweiten Schritt** werden nun die vier Erfolgsprinzipien der Mewes-Strategie in Bezug auf die Erfolgsfaktoren Digitaler Plattformen analysiert. (vgl. [9], S. 17ff.) Das *erste Prinzip* „*Ganzheitliche Spezialisierung*“ reflektiert eine extravertierte, marktgetriebene Sichtweise auf spezifische Kundenlösungen. Das scheint ebenso ein Erfolgsfaktor Digitaler Plattformen zu sein.

Die extravertierte Sichtweise auf spezifische Kundenlösungen ist ein Erfolgsfaktor Digitaler Plattformen.

So bietet die Cloud-Plattform Dropbox einen internetbasierten Datenspeicher an, FlixBus als schlanke Plattform vermittelt Fernbusfahrten – all das sind hochspezialisierte Geschäftsmodelle. Aber wenn die Digitalen Plattformen eine kritische Masse erreicht haben und weiter wachsen, so sind sie daran interessiert, die Nutzer noch weiter an ihr jeweiliges Ökosystem zu binden, etwa über neue oder Dienstleistungen Dritter.

Das Portfolio eines umfangreichen Ökosystems, wie etwa von Amazon mit Amazon Web Services, Amazon Alexa, Amazon Kindle, Amazon Pay und diversen weiteren Services, darf aber nicht mit der aus strategischer Sicht umstrittenen Ausrichtung der Diversifikation (vgl. [22, S. 104]) verwechselt werden, die aus Gründen einer vermeintlichen Risikominimierung häufig heterogene Produkte oder Dienstleistungen miteinander kombiniert. Vielmehr wird in Ökosystemen Digitaler Plattformen die Produkt- und Leistungspalette gemäß dem Prinzip „Expansion in die Tiefe“ (vgl. [8, S. 192ff]) kontinuierlich weiter ausgebaut, um den Nutzer im Ökosystem zu halten und die Bindungskräfte zu intensivieren. (...)

Das *zweite Prinzip* „*Minimumprinzip*“ konzentriert sich auf den kybernetisch wirkungsvollsten Punkt im vernetzten Ökosystem der Plattformökonomie. Aus Sicht Digitaler Plattformen stellt sich hier die Frage, was den Zielgruppen im Ökosystem am dringendsten fehlt und wo die zentralen Akzeptanzengpässe für eine etwaige Lösung liegen.

Am Beispiel von Airbnb lassen sich die Antworten Digitaler Plattformen auf diese Fragen aufzeigen. Laut Wikipedia bietet die Digitale Plattform über vier Millionen privater Unterkünfte in über 190 Ländern (Stand: August 2018) weltweit an. Kein Hotelregister war zuvor in der Lage, eine derartige Übersicht zu liefern. (...) Die andere Zielgruppe der Plattform, die Vermieter, können somit ihre Unterkunft weltweit Millionen potenzieller Mieter präsentieren. Keine Marketingaktivität könnte eine derartige Leistung vollbringen.(...)

Das *dritte Prinzip* der Mewes-Strategie „*Immaterielle vor materiellen Vorgängen*“ lösen Digitale Plattformen gleich in mehrfacher Hinsicht ein. Zunächst besitzen Digitale Plattformen als Unternehmen die Produktionsfaktoren für die materielle Erstellung der Leistung in der Regel gar nicht, sie verzichten bewusst darauf, da sie mit Hilfe der Informationstechnologie eine Vermittlung zwischen Anbietern und Nachfragern wie auf

einem Marktplatz realisieren. Sie steuern den Prozess rein immateriell und führen die Transaktion durch.

Dies bestätigt über vierzig Jahre später eine von Wolfgang Mewes' Kernaussagen, die in der stabilen Industriegesellschaft der 1970er Jahre vermutlich nur wenige unterschrieben hätten, aber heute geradezu das wichtigste Postulat der digitalen Plattformökonomie darstellt: „Es ist ein uralter Denkfehler, daß der Betrieb die Faktoren, mit denen er arbeitet, als Eigentum besitzen müsse. Das ist falsch. Er muß nur über sie verfügen können.“ ([18, Lehreinheit 9, S. 71])

(...) Das *vierte Prinzip* „*Nutzen- vor Gewinnmaximierung*“ muss zunächst differenziert werden. Natürlich sind die weltweit dominierenden Akteure der GAFA-Ökonomie wahre Gewinnmaschinen. Allerdings muss man sich dabei vor Augen halten, dass sich diese Plattformen wirtschaftshistorisch zwar in einem relativ kurzen Zeitraum, aber über Jahre entwickelt haben und dabei konsequent in Innovationen mit einem hohen Kundennutzen im Ökosystem investiert haben.

(...) In einem **dritten Schritt** wird nun das Vorgehensmodell zur Umsetzung eines Strategieprojekts im Kontext der digitalen Ökonomie thematisiert. Die Vorgehensmodelle zum Aufbau eines



digitalen Start-Ups mögen individuell sein, können aber doch mit den sieben Phasen der Mewes-Strategie weitestgehend erklärt werden.

Die in den *Phasen 1 und 2* zu definierenden Stärken und der daraus resultierende Nutzen hängt zunächst einmal von dem zu automatisierenden Geschäftsprozess und der verfolgten digitalen Vision ab. Übereinstimmend dürften aber die Digitalen Plattformen über eine ausgeprägte Technologiekompetenz verfügen – bis hin zu einer Expertise in Datenanalysen und auch Künstlicher Intelligenz (KI).

Insgesamt reflektiert die Mewes-Strategie durchaus wesentliche Spielregeln der Plattformökonomie.

Ein wichtiger Unterschied besteht dann aber darin, dass Digitale Plattformen als zwei- oder mehrseitige Märkte hinsichtlich der *Phasen 3 und 4* nicht nur eine klassische Zielgruppe haben, sondern mehrere unterschiedliche. Somit muss der Zielgruppendialog ausgedehnt und der Nutzen für alle Beteiligten im Ökosystem formuliert werden. Wichtig ist dabei, dass die Nutzenpotenziale der Interaktionspartner gleich verteilt sind, da sonst die Digitale Plattform nicht attraktiv genug sein wird. (...)

In der *Phase 5* der Mewes-Strategie wird eine Innovationsstrategie erarbeitet, die eine Leistungsverbesserung im Engpass der Zielgruppe darstellt. (vgl. [9, S. 155]) Allerdings muss man bei Digitalen Plattformen beachten, dass die Innovation nicht auf einen im Zielgruppendialog geäußerten Engpass zurückgehen kann, wie man es bei Pipeline-Unternehmen erwarten würde. Die Art der Veränderung kann so erheblich sein, dass man von „Disruption“ spricht. Daraus können wiederum veränderte Kundenbedürfnisse resultieren. (...)

Bei Digitalen Plattformen wird die Innovationsstrategie häufig in direkter Verbindung mit *Phase 6* vorgenommen. Diese beschäftigt sich wiederum mit der Kooperationsstrategie, über die weitere Partner synergetisch in das Ökosystem eingebunden werden. Digitale Plattformen erheben nicht den Anspruch sämtliche Dienstleistungen im Ökosystem selbst zu erbringen, sondern setzen hier auf Allianzen. Allerdings behalten sie dabei ganz bewusst die vollständige Kontrolle über ihre digitalen Prozesse, um so konsequent von den generierten Daten zu profitieren und auch Partner jederzeit austauschen zu können. (...)

In der *Phase 7* wird in der Mewes-Strategie zur langfristigen Absicherung der Unternehmensstrategie das konstante Grundbedürfnis der Zielgruppe (oder Zielgruppen) definiert. Aus kybernetischer Sicht hat Wolfgang Mewes das Ziel formuliert, damit der sogenannte „Kybernetische Regler auf dem Markt zu werden“. (vgl. ([18, Lehreinheit 9, S. 71]; ebenso [9, S. 211]) Die dominierenden Digitalen Plattformen erfüllen genau diese Aufgabe, die Bedürfnisse von Anbietern und Nachfragern feinfühlig aufeinander abzustimmen und durch die aus der Datenanalyse gewonnenen Erkenntnisse die Abstimmung immer exakter vorzunehmen.

(...) Insgesamt reflektieren die vier Prinzipien der Mewes-Strategie und das Vorgehensmodell mit seinen sieben Phasen durchaus wesentliche Spielregeln der Plattformökonomie, was mehr als erstaunlich ist. Wolfgang Mewes war hier in seinen Überlegungen und zu der damaligen Zeit ungewöhnlichen Schlussfolgerungen seiner Zeit scheinbar voraus. (...)

Trotz aller Analogie ist die Mewes-Strategie so aber noch keine Methodik, um einem Pipeline-Unternehmen einen



PDF-DOWNLOAD

Die komplette Version des Beitrags mit rund 25 Seiten samt Literaturverzeichnis gibt es hier als E-Book: www.strategie.net/herda

nachhaltig strategischen Pfad in die Digitalisierung zu weisen. Zudem schlägt hier, insbesondere für erfolgreiche und kundennahe mittelständische Unternehmen, das „Innovators Dilemma“ zu. Wenn die digitale Ökonomie mit allen Chancen aber auch Risiken nicht frühzeitig erkannt und die eigene Strategie dynamisch angepasst wird, so kann die Unternehmensleitung scheitern, auch wenn sie derzeit vermeintlich alles richtig macht. (vgl. [4], [12]) ■

Das Verzeichnis der Literatur und Bildquellen befindet sich im E-Book



Prof. Dr. Nils Herda
Professor für
Wirtschaftsinformatik
herda@hs-albsig.de



Dr. Kerstin Friedrich
Geschäftsführerin
Friedrich Strategieberatung
friedrich@friedrich-strategie.de



Prof. Dr. Stefan Ruf
Professor für
Betriebswirtschaftslehre
rufs@hs-albsig.de